



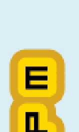






UNA APROXIMACION TEORICA A LA RESISTENCIA AL CAMBIO, EN LOS DOCENTES DE LOS COLEGIOS UNIVERSITARIOS DE VENEZUELA EN EL MARCO DE LA TRANSFORMACION UNIVERSITARIA

A THEORETICAL APPROACH TO THE RESISTANCE TO CHANGE, TEACHERS OF COLLEGES OF VENEZUELA IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF THE UNIVERSITY



PhD. José Ángel Lamas Pinzón *
*(UNESR)/ (UNEXCA) - Docente -Investigador

[<joylamas1@gmail.com>]
https://orcid.org/0000-0001-9077-1543

>**Recibido:** 01 –I- 2021
>**Aceptado:** 05 –I- 2021

BIBLIOTECA VIRTUAL EN EDUCACION, INVESTIGACION EN LENGUAS EXTRANJERAS
Y ECOSUSTENTABILIDAD PROFESOR PABLO MARVEZ.
UNELLEZ-VPA-GUANARE I PORTUGUESA I VENEZUELA
RESOLUCIÓN Nº CA 280/2020

Palabras clave: Resistencia, Cambio, Gerencia, Educativa, Programático
Keywords: Resistance, Change, Management, Educational, Programmatic

dc.type	Articulo
dc.creator	José Ángel Lamas Pinzón
dc.contributor.author	N/A
dc.contributor.translator	José Ángel Lamas Pinzón
dc.title	Definido
dc.publisher	Biblioteca PM
dc.date.issued	05/01/2021
dc.format.extent	PDF / 39 pág.
dc.description.abstract	in the text
dc.language.iso	SP
dc.audience	General
dc.identifier.other	pmi.-208120201-gci-a-2021.1.00005.-ve
dc.subject	Tema definido

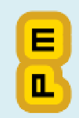












A THEORETICAL APPROACH TO THE RESISTANCE TO CHANGE, TEACHERS OF COLLEGES OF VENEZUELA IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF THE UNIVERSITY

Author: PhD. José Ángel Lamas Pinzón
Joylamas1@gmail.com

ABSTRACT

The research aims to build a Theoretical Approach to Resistance to Change, in the Teachers of the University Colleges of Venezuela in the Framework of the University Transformation, it is justified due to the transformation process in Territorial Polytechnic Universities. Historical moment that demands the urgency of a managerial/educational intervention in the university education institutions, to counteract the resistance to change. It starts from the phenomenological point of view, theoretically based on authors of resistance to change and processes of implementation of changes such as Lewin, Hining and Lippitt, Watson, Westle. Ethnographic, Hermeneutic Type, complemented with the Constant Comparative Method. Empirical references 520 key informants, ordinary teachers from the CUC, the researcher's workplace. Techniques: participant observation, in-depth interviews, surveys, documentary analysis; Instruments: field notes, interview guides, dichotomous questionnaire, and preparation of matrices. It was evidenced that the teaching staff did not agree to the structural and programmatic change of the program from TSU to PNF since at no time were they taken into account to carry out this transformation process, among others.

Descriptors: Resistance, Change, Management, Educational, Programmatic.









Situación de Estudio

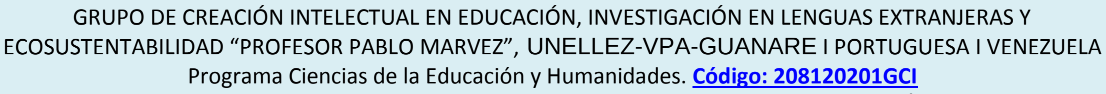
La Educación Universitaria en Venezuela a través del tiempo se ha consolidado de forma tal que hasta el ente encargado de ser su rector ha cambiado, desde ser Ministerio de Educación, pasando por Ministerio de Educación Superior hasta ser actualmente Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, esto ha traído consigo una serie de cambios institucionales dirigidos directamente por políticas de estado que han llevado a redimensionar todo el proceso educativo universitario para llegar a un estadio socio crítico, reflexivo de innovaciones tecnológicas y grandes aciertos en la construcción de un nuevo Estado Socialista y Bolivariano.

Por medio de la entrada en vigencia de la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública, tomando en cuenta que la educación universitaria es un derecho fundamental, responsabilidad del estado y un factor estratégico para el desarrollo humano integral soberano y de la nación a través de las líneas estratégicas del Proyecto Nacional Simón Bolívar, se formaliza la Misión Alma Mater, con el propósito de impulsar la transformación de la Educación Universitaria, para generar un nuevo tejido institucional de la Educación Universitaria Venezolana, proponiendo y llevando a cabo la transición en la Transformación de los Colegios e Institutos Universitarios Públicos en Venezuela



GCI00005



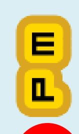










hacia Universidades Politécnicas Territoriales por medio de los Programas Nacionales de Formación (PNF).

El cambio se manifiesta es en el proceso de enseñanza y como impartir el conocimiento, al cual los docentes están acostumbrados, ya que de un proceso capitalista en busca de una rentabilidad para lograr mantenerse en el mercado y ser competitivos, van a uno dirigido directamente por medio de un análisis socio critico en busca de una suprema felicidad social mediante un modelo socio productivo.

Según Argyris y Schon (1979) el "proceso de construcción, prueba y reconstrucción de la teoría de acción que gobierna o condiciona el comportamiento de un actor" (pág. 230).

Estos cambios constituyen un nuevo proceso de reconstrucción de teorías que condicionaban a los docentes en carreras tradicionales, al cual deben adaptarse actualmente.

Muchas veces las personas no se comprometen con una nueva visión porque no saben lo que va a pasar; por no saber cómo actuar, es por eso que muchos de ellos se resisten al cambio, tanto en las organizaciones como en otros ámbitos, por presentar miedo a lo desconocido y asimismo sienten que no pueden enfrentarse a nuevos retos organizacionales de punta.




Si las personas tienen suficiente información sobre los nuevos paradigmas

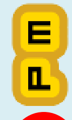










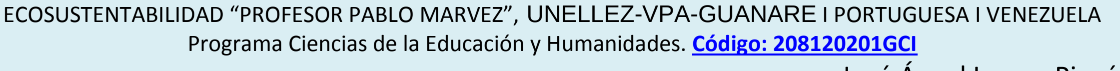



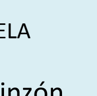
gerenciales que las empresas desean emprender, pueden resistirse simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten fijadas a su labor, no saben cómo hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es vista como resistencia al cambio.

El Colegio Universitario de Caracas en el Marco de la Transformación Universitaria por la implementación de un nuevo diseño de las carreras tradicionales T.S.U. a los Programas Nacionales de Formación (PNF) dentro de la Misión Alma Mater, los docentes fueron obligados de forma inmediata a cambiar sus paradigmas doctrinales en las cátedras de un solo impacto sin tener conocimiento de cómo era esa nueva figura socio crítica y transformadora, lo que conllevo a que los mismos se resistieran a realizar esta transformación exponiendo diferentes puntos de vista (Los programas están falta de contenido académico, los alumnos entran al programa sin una formación adecuada, la forma sociocritica debe aplicarse solo en cátedras específicas, ir más a lo profesional que a lo doctrinario, entre otras), los cuales serán abordados dentro de la investigación a realizar, A pesar que el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, llevo a cabo un Plan Nacional de Formación Permanente a nivel nacional, para que los docentes se integraran al proceso, dicho Plan se aplicó tres años después de la iniciación de la transformación, el mismo debió hacerse antes del proceso para evitar la resistencia al cambio debido a que los





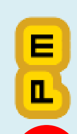










docentes hubieran conocido todo este cambio y se adaptaran lo más pronto posible, lo cual no se ha logrado por la imposición aplicada a los docentes.

Dicho cambio fue no solo estructural, sino académico, partiendo de un hecho sociocritico hasta uno de máxima felicidad social, el cual no está en el constructo de los docentes, haciendo que estos se negasen inmediatamente a dichos paradigmas contradictorios a sus competencias, y esta obligación de hacer las cosas de esa manera esta por gaceta oficial lo que redundo más en la imposición u obligación del cambio para algo que desconocían en su totalidad y se acrecentara/pronunciara la resistencia al cambio.

Toda esta problemática no es única en el Colegio Universitario de Caracas, ya que por ser a nivel nacional y emanado a través de la Misión Alma Mater con la Transformación Universitaria, se presentó en todos los Institutos y Colegios Universitarios Públicos en Venezuela.

Para lograr construir un cuerpo de ideas a la resistencia al cambio luego de la transformación universitaria se presentan las siguientes Interrogantes de la Investigación:

¿Cuál será la situación actual en relación al docente y su resistencia al cambio por la transformación universitaria?

¿Cuáles serán las categorías teóricas para comprender la resistencia al cambio desde las visiones de los docentes del C.U.C.?


GCI00005



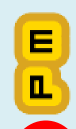










¿Cuáles serían las características que inciden en la resistencia al cambio por parte de los docentes de los programas de T.S.U. hacia los P.N.F; en el C.U.C.?

¿Cómo Construir un cuerpo de ideas para contrarrestar la resistencia al cambio en los docentes del CUC en el marco de la trasformación universitaria?

Objetivo General

Construir una Aproximación Teórica a la Resistencia al Cambio, en los Docentes de los Colegios Universitarios de Venezuela en el Marco de la Transformación Universitaria, Caso Colegio Universitario de Caracas (C.U.C.).

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual en relación al docente y su resistencia al cambio por la transformación universitaria.

Caracterizar categorías teóricas para comprender la resistencia al cambio desde las visiones de los docentes del C.U.C.

Identificar las características que inciden en la resistencia al cambio por parte de los docentes de los programas de T.S.U. hacia los P.N.F; en el C.U.C.

Construir un cuerpo de ideas para contrarrestar la resistencia al cambio en los docentes del CUC en el marco de la trasformación universitaria.



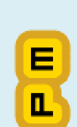










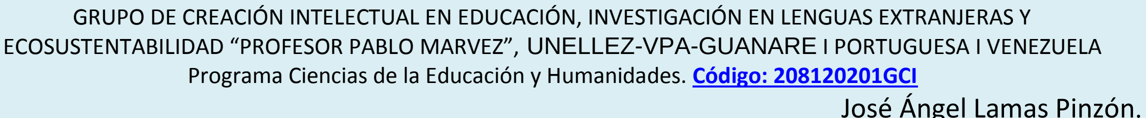

Esta investigación permite construir una aproximación teórica a la resistencia al cambio en el marco de la transformación universitaria, caso C.U.C. y así crear un cuerpo de ideas para contrarrestar la resistencia al cambio en los docentes del CUC en el marco de la trasformación universitaria. A su vez generara respuestas exigidas por los docentes, para desarrollar una organización educativa capaz de repensar sus acciones y lograr que los objetivos organizacionales se cumplan a través de esta nueva concepción universitaria que pasa de una necesidad capitalista a una que se le ha llamado socio-productiva, la cual está integrada en el Plan General de la Nación 2007-2013 por medio de la Misión Alma Mater.

Territorio de Conceptos y Teorías

Para muchas personas afrentarse a nuevos sistemas crea rechazo, generando un ambiente laboral inestable, debido en algunos casos al desconocimiento de cómo funciona el paradigma incorporado para facilitar el trabajo, en ese sentido, Hodgetts y Altman (1994) acotan que “frecuentemente es difícil definir con exactitud por qué se registra una resistencia al cambio, pero se sabe que tanto individuos como organizaciones tienden a oponerse a realizar las cosas de un modo diferente o a funcionar en condiciones nuevas” (p.132). Lo que se traduce en cambios funcionales de comportamiento de los individuos que conforman la organización empresarial.




Generalmente, los individuos se resisten al cambio porque le temen a una





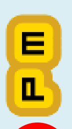












nueva estructura de trabajo o acción, conceptualizándolo como una acción amenazante hacia ellos. Esta resistencia toma en ocasiones formas identificables, tales como: huelgas, demoras, productividad reducida, poca calidad en trabajo, así como retardo y desmotivación.

Por otra parte, no siempre que se implante un cambio va a originar resistencia, hay circunstancias en que el cambio es deseado por los mismos empleados de una organización, es decir, un deseo a lo nuevo (Davis, 1983).

La resistencia puede darse de forma individual, cuando el empleado como persona se resiste al cambio. A su vez puede darse a nivel organizacional, cuando la organización en su totalidad se resiste al cambio.

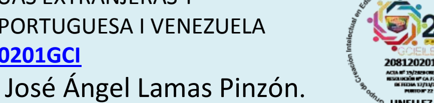
La resistencia individual se puede dar por las percepciones, personalidades y necesidades del ser humano. Davis (1983) opina que “en la mayoría de los casos, los empleados tienden a resistirse al cambio debido a sus costos, bien sea de naturaleza económica o psíquico” (p.211). Los costos de naturaleza económica siempre están presentes al ocurrir el cambio. Los costos psíquicos, o de salud física, tienen que ver con la tolerancia del empleado al cambio. Cuando se sobrepase este nivel de tolerancia se originan respuestas corporales como la tensión. También hay que tener presente los niveles de motivación y autoestima de los empleados ya que pueden acelerar o entorpecer el proceso de cambio.



La resistencia individual puede ser lógica, psicológica y sociológica. La resistencia racional lógica es aquella que se origina por la incorporación de nuevas









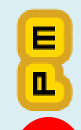












responsabilidades en las descripciones de cargo y la necesidad de aprender nuevas tareas. Esta resistencia se debe al tiempo y al esfuerzo que una persona requiere para adaptarse al cambio.

Autores como Robbins, Davis, Gary Johns y Burke exponen que el método de Lewin es el más usados por los consultores o agentes de cambio en las organizaciones. Kurt Lewin (1951), establece que el cambio con éxito en las organizaciones requiere de tres etapas: descongelación, movimiento o cambio y recongelación.

Stewart (1992) expresa que “este método fue elaborado por Hinings en 1983 y consta de cinco etapas: diagnosticar, identificar la resistencia, asignar la responsabilidad, desarrollar y poner en marcha estrategias, y supervisar”. (p.245).

El diagnóstico es un punto de partida ya que tiene que ver con la determinación exacta del cambio que se requiere. El propósito básico es llegar a una clara comprensión de la necesidad o del problema. Las actividades básicas de esta etapa consisten en recopilación de datos y análisis.

Es necesario identificar la resistencia ya que los individuos tienen pocas probabilidades de estar a favor de un cambio si no lo consideran como atractivo y benéfico.

Hinings ofrece unos indicadores útiles para cambiar con éxito y con poca resistencia. Primero el cambio no tendrá éxito si quienes son afectados por éste







no están de acuerdo en que existe un problema o una necesidad.

Burke (1984), Lippitt, Watson y Westley sugieren que la descongelación tiene lugar según alguno de estos tres modelos:

1. Un agente de cambio demuestra esa necesidad;
2. Un tercero ve una necesidad y pone en contacto al agente de cambio y al sistema cliente en potencia; o
3. El sistema cliente cobra conciencia de su propia necesidad y busca la ayuda de un consultor.

La segunda fase se refiere al desarrollo de un esfuerzo de trabajo en colaboración entre el agente de cambio y el sistema cliente.

La tercera fase, que es el movimiento o cambio de Lewin, encierra tres subfases:

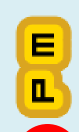
1. Aclaración o diagnóstico del problema, que consiste en la reunión de datos por el agente de cambio y su intento por comprender el sistema;
2. Examen de los caminos y metas opcionales, lo que implica el establecimiento de objetivos e intenciones de acción; y
3. Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio, es decir, poner en ejecución una nueva estructura organizacional.

La cuarta fase tiene que ver con la recongelación de Lewin. La actividad principal de esta fase es difundir el cambio en otras partes del sistema total. Lippitt y sus colegas dan a esto el nombre de institucionalización. Para asegurar la







institucionalización los miembros de la organización tienen que estar involucrados en la planeación y ejecución de los pasos de la acción para el cambio.

En la fase final hay que poner fin a la relación entre el agente de cambio y el cliente. Es muy común que los clientes acaben dependiendo de los agentes de cambio, pero el valor fundamental de este modelo para el cambio es que crea experiencia dentro del sistema cliente para que en un futuro resuelva los problemas por sí mismo, al menos aquellos problemas que estén relacionados con el problema original de cambio.

Educación Universitaria Bolivariana y Socialista

Mediante el Decreto 6.650 del 24 de marzo de 2009, publicado en Gaceta Oficial Nº 39.148 del 27 de marzo 2009, se oficializa la creación de la Misión Alma Mater.

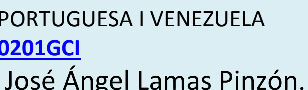
La Misión Alma Mater se crea con el propósito de impulsar la transformación de la educación universitaria venezolana y propulsar su articulación institucional y territorial, en función de las líneas estratégicas del Proyecto Nacional Simón Bolívar, garantizando el derecho de todas y todos a una educación universitaria de calidad sin exclusiones.

La Misión Alma Mater y la Misión Sucre son un todo articulado para favorecer el enraizamiento de la educación universitaria en todo el territorio



GCI00005





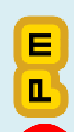










nacional, comprometida con el desarrollo humano integral basado en la participación protagónica de las comunidades.

Conforme al artículo 3 del Decreto 6.650, se definen los siguientes componentes y ejes de gestión de la Misión Alma Mater:

Componentes

Transformación de 29 Institutos y Colegios Universitarios Oficiales para dar origen a Universidades Nacionales Experimentales.

La figura de los Programas Nacionales de Formación (PNF) se creó mediante Resolución 2.963 de fecha 13 de mayo de 2008, publicada en Gaceta Oficial 38.930 del 14 de mayo de 2008. El propósito general de los PNF es constituir redes de conocimiento y aprendizaje para la generación, transformación y apropiación social del conocimiento en las respectivas áreas, al servicio de la Nación y, en particular, promover activamente la articulación y cooperación solidaria entre las instituciones de educación universitaria; la vinculación de la educación universitaria con los organismos del Estado, empresas y organizaciones sociales, en función de la pertinencia de la formación y la creación intelectual; la movilidad nacional de estudiantes, profesores y profesoras; la producción, distribución y uso compartido de recursos educativos; así como la formación avanzada de profesores, profesoras y otros profesionales.








Los Programas Nacionales de Formación tienen como características comunes:

1. La formación humanista como aspecto de vital importancia para la formación integral del futuro profesional, sustentada en la integración de contenidos y experiencias dirigidas a la formación en el ejercicio de la ciudadanía democrática, la solidaridad, la construcción colectiva y la acción profesional transformadora con responsabilidad ética y perspectiva sustentable.

2. La vinculación con las comunidades y el ejercicio profesional a lo largo de todo el trayecto formativo; el abordaje de la complejidad de los problemas en contextos reales con la participación de actores diversos; la consideración de la multidimensionalidad de los temas y problemas de estudio; así como el trabajo en equipos interdisciplinarios y el desarrollo de visiones de conjunto, actualizadas y orgánicas de los campos de estudio, en perspectiva histórica, y apoyadas en soportes epistemológicos coherentes y críticamente fundados.

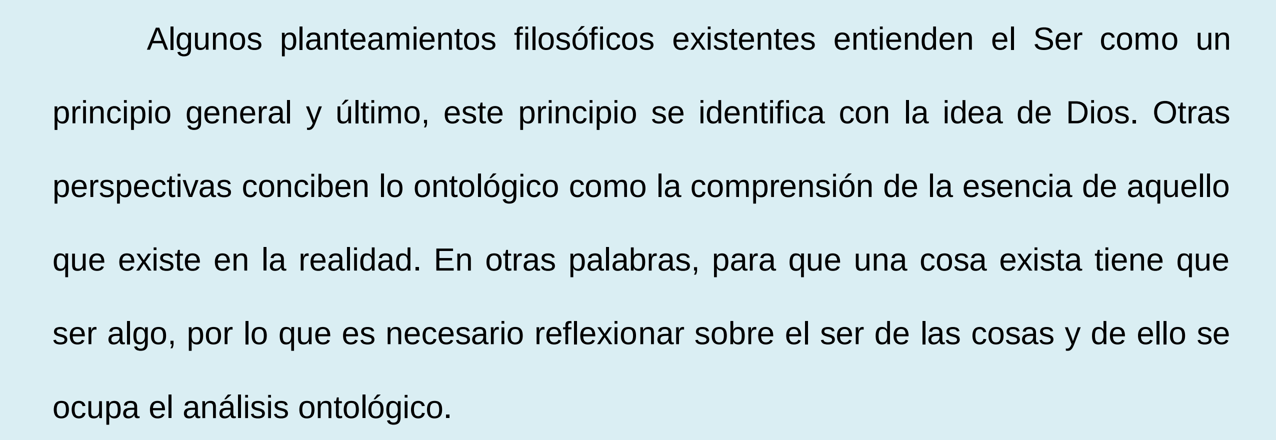
3. La conformación de los ambientes educativos como espacios comunicacionales abiertos, caracterizados por la libre expresión y el debate de las ideas, el respeto y la valoración de la diversidad, la multiplicidad de fuentes de información, la integración de todos los participantes como interlocutores y la reivindicación de la reflexión como elementos indispensables para la formación, asociados a ambientes de formación y prácticas educativas ligados a las


GCI00005

necesidades y características de las distintas localidades que propicien el vínculo con la vida social y productiva.

Método

Plano Ontológico



Algunos planteamientos filosóficos existentes entienden el Ser como un principio general y último, este principio se identifica con la idea de Dios. Otras perspectivas conciben lo ontológico como la comprensión de la esencia de aquello que existe en la realidad. En otras palabras, para que una cosa exista tiene que ser algo, por lo que es necesario reflexionar sobre el ser de las cosas y de ello se ocupa el análisis ontológico.

En el transcurrir del tiempo se han encontrado corrientes filosóficas que realizan duras críticas a cualquier planteamiento ontológico y sostienen que no tiene sentido construir teorías sobre la realidad que no sean estrictamente científicas. Sin embargo, hay planteamientos filosóficos que intentan hacer compatible lo ontológico y lo científico.

Para comprender un poco el término de la máxima felicidad social que es el fin último del cambio planteado, en este nuevo paradigma que se está aplicando y llevando a cabo en la trasformación universitaria, siendo la razón de ser y existir de esta nueva concepción implementada a los docentes y de la cual se resisten al cambio, se puede citar una de las Tesis centrales de "El Capital" de Karl Marx y es

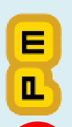












la médula del pensamiento socioeconómico del socialismo pues es la raíz de toda la truculenta trama de la "plusvalía". De esta concepción del "valor" se deriva un principio de distribución de la riqueza que no dudan en copiar en este sistema: "cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo".

En el Plan de la Nación 2007-2013 se coloca "la máxima suprema felicidad para cada Ciudadano" como "fin último" del Socialismo del siglo XXI. Se afirma que "la Suprema felicidad social es la visión de largo plazo que tiene como punto de partida la construcción de una estructura social incluyente". Se insiste en la necesaria "refundación ética y moral de la Nación venezolana a partir de un proyecto ético y moral que hunde sus raíces en la fusión de los valores y principios de lo más avanzado de las corrientes humanistas del Socialismo y de la herencia histórica del pensamiento de Simón Bolívar". Se anuncia que su "base... fundamental descansará en los caminos de la justicia social, la equidad y la solidaridad entre los seres humanos y las instituciones de la República".

Se puede inferir lo anteriormente expuesto, como los albores de la máxima y suprema felicidad social, tan involucrada en los procesos de transformación universitaria, la cual no se puede dejar de ver en lo más intimo y profundo de los procesos ya identificados, involucrados e inculcados a los docentes dentro de la transformación universitaria.

Plano Epistemológico







El Marco Epistemológico de la investigación está dirigido a un enfoque cualitativo (no implica que no se utilice una técnica e instrumento cuantitativo que va ayudar a lograr los objetivos), por su propia naturaleza Hermenéutico-etnográfico.

Según Ugas G. (2005):

> La epistemología no es filosofía de la ciencia, la cual especula en base a logros y avances del conocimiento científico; pero es necesaria la reflexión (vigilia epistemológica) del conocimiento de cada disciplina. Otra tentación es considerar que la epistemología es una metaciencia o ciencia de las ciencias, la cual pretende enunciar un discurso teórico más allá del discurso de una disciplina. p. (10)

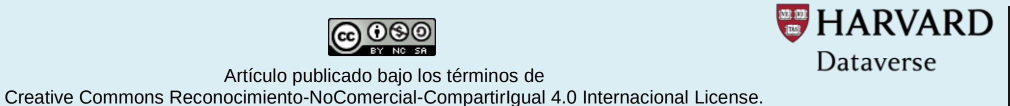
Lo anterior indica que en el Marco epistemológico se va a recorrer el camino por el devenir de las circunstancias, llevando a cabo la reflexión en todos los ámbitos de la investigación, (por medio de la vigilia epistemológica) que se presentan y así lograr construir una aproximación teórica para contrarrestar la resistencia al cambio en los docentes del Colegio Universitario de Caracas (CUC), en el marco de la transformación universitaria.

Esta acepción se pondrá en evidencia por medio de una técnica conocida como la observación participante y contara con un instrumento de notas de campo.

Heinemann, (2003) establece que la observación:

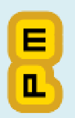














> Es la capacitación previamente planeada y el registro controlado de datos con una determinada finalidad para la investigación, mediante percepción visual o acústica de un acontecimiento. El termino observación no se refiere, pues, a las formas de percepción sino a las técnicas de captación sistemática controlada y estructurada de los aspectos de un acontecimiento que son relevantes para el tema de estudio y para las suposiciones teóricas en que este se basa. Sistemático y controlado quiere decir que observador dirige su atención de forma consiente hacia ciertos aspectos del conocimiento y registra aquellos que son relevantes para el tema de estudio o para la determinación de las variables correspondientes; estructurado significa que lo percibido se ordena, distribuye y documenta según las indicaciones correspondientes. (p.135)

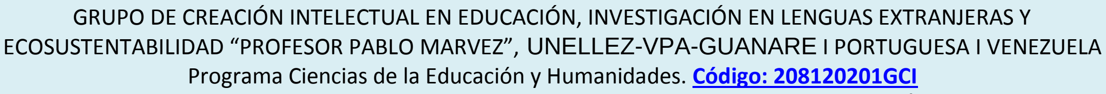
Por lo anterior descrito el investigador a través de la observación podrá darse cuenta de todos los pormenores encausados en la resistencia al cambio, ya que el mismo es un observador directo y participante dentro de las realidades presentes en la resistencia al cambio en el marco de la transformación universitaria en el CUC, y realizara las anotaciones pertinentes en las notas de campo.

El docente tiene la necesidad que se constata en todos los campos de reflexionar sobre la praxis, reclamar cada día más tiempo, formación y posibilidades de sistematizar su quehacer propio, deben realizar una reflexión sobre su anterior praxis educativa y adaptarse a los nuevos lineamientos en el marco de la transformación universitaria, aprovechando el Plan Nacional de Formación Permanente.





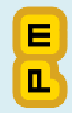












Lo cual conlleva que se aplique un enfoque cualitativo, que Martínez M (2009) lo interpreta de la siguiente manera:

> La investigación cualitativa trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone de ninguna forma a lo cuantitativo (que es solamente un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante. p (66)

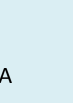
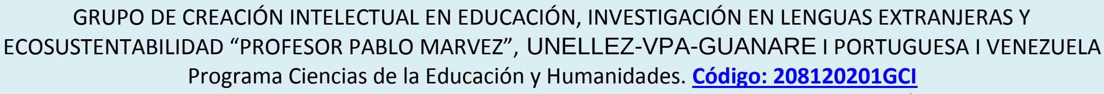
De acuerdo a la afirmación anterior el enfoque cualitativo está dirigido a la reflexión y búsqueda de una aproximación teórica para lograr contrarrestar la resistencia al cambio en los docentes del CUC, en el marco de la transformación universitaria.

Donde se lograra recabar esta información a través de una técnica conocida como La Entrevista a profundidad y a través de un instrumento que será la Guía de Entrevista, donde el entrevistado podrá dar toda la información que crea conveniente de acuerdo a su visión en el área objeto de estudio como lo es la resistencia al cambio en los docentes del CUC, en el marco de la transformación universitaria.

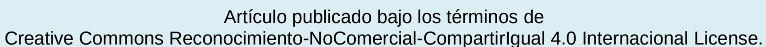
Entrevista a Profundidad, Arias (2006) la define de la siguiente manera:

> Más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (p.73).

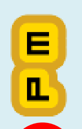

GCI00005









La base epistemológica se fundamenta en el construccionismo y de diferentes ramas interpretativas, que en el fondo reciben gran parte de su ideología de la fenomenología, ya que se realizara una aproximación teórica para lograr contrarrestar la resistencia al cambio a partir de una aproximación teórica para construir un cuerpo de ideas luego de esa transformación universitaria, a través del principio Hermenéutico:

Para Ricoeur P (2002) "La hermenéutica debe perseguir la identificación del ser del yo-un yo que no debe reducirse sólo a sujeto de conocimiento, sino que está abierto a muchas otras experiencias". (pág. 140).

Haciendo referencia a lo anterior citado, es Hermenéutico porque se trata de descubrir el significado conjunto de toda expresión de la vida humana (actos, gestos, habla, comportamiento, textos. etc). Logrando establecer la significancia que tiene la resistencia al cambio a partir de las experiencias expuestas por los docentes en relación a esta nueva estructura laboral que se les está imponiendo.

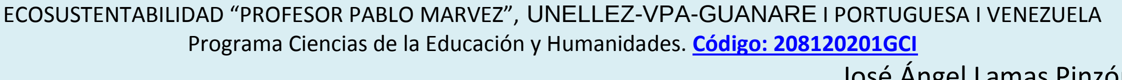
Lo que identifica la investigación con una perspectiva hermenéutica, ya que se está tratando de lograr que los docentes se inserten en esta nueva perspectiva por medio de un cuerpo de ideas de resistencia al cambio.

De acuerdo a J. Goetz y M. LeCompte (1982) "…La etnografía es recrear de forma vivida los fenómenos que estudia" (p. 195).





















Adicionalmente se complementa la investigación etnográfica en significancia directa con el autor anterior ya que de acuerdo a las impresiones recogidas a través de las entrevistas y observaciones se recrea y describe el por qué de esta resistencia al cambio por parte de los docentes del CUC en el marco de la transformación universitaria.

Plano Metodológico

Murcia y Jaramillo (2000). En su artículo *Tendencias cualitativas de investigación en ciencias sociales. Una posibilidad para realizar estudios sociales en Educación Física* explican que la teoría fundamentada tiene sus inicios en 1967 con los trabajos de Glasser y Strauss. Desde los autores, esta teoría contribuiría a cerrar la brecha entre la teoría y la investigación empírica. Al apoyarse teóricamente en el interaccionismo simbólico y en la sociología cualitativa, se constituiría en una alternativa a las teorías funcionalistas y estructuralistas.

La teoría fundamentada se describe como un modo de hacer análisis. De la Cuesta (1998) siguiendo a Strauss, considera que su objetivo es el de generar teoría a partir de textos recogidos en contextos naturales y sus hallazgos son formulaciones teóricas de la realidad.

El método de la teoría fundamentada es el de la Comparación Constante, como dice Sandoval, en una continua revisión y comparación de los datos capturados para ir construyendo teoría de la realidad. En términos de Velasco y Díaz de Rada, el método de ésta tendencia ayuda a que el investigador elabore y





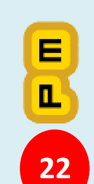










compare nuevas categorías mentales e introduzca nociones de espacio y tiempo, de oposición y contradicción, que pueden ser extrañas al pensamiento tradicional.

Esta estrategia metodológica del Método de Comparación Constante (MCC), acerca a los investigadores a la posibilidad de verificación, sin apartarlos del objetivo central que es la generación de teoría. Valles (1997) se refiere a este punto en los siguientes términos: “En el MCC, no hay un intento de verificar la universalidad ni la prueba de causas sugeridas u otras propiedades. Y al no haber prueba, este procedimiento únicamente requiere la saturación de la información. El objetivo no es tanto la verificación como la generación de teoría”.

Partiendo de lo anterior se utilizó el Método de Comparación Constante para construir todo el abanico de opciones necesarias en la construcción de la Aproximación Teórica a la Resistencia al Cambio, en los Docentes de los Colegios Universitarios de Venezuela en el Marco de la Transformación Universitaria.

Referente Empírico (Informantes Claves)

Con respecto a la conformación de los informantes clave en la investigación, se basó en criterios establecidos o las estrategias informales de selección, mediante profesores voluntarios o según la conveniencia del investigador.

Los criterios utilizados por el autor están de acuerdo a la diferenciación que hace la normativa general sobre los profesores universitarios; son las clasificaciones que establece la ley de universidades a saber: Instructor, asistente, agregado, asociado y titular. A esta clasificación se agregaron otros criterios para





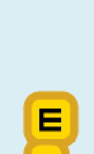




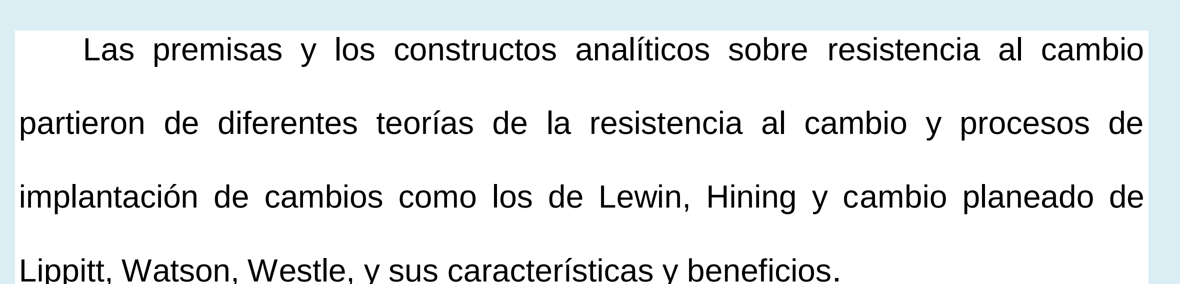









la selección, tales como, la participación en cargos docentes, ordinarios, tanto medio tiempo, tiempo completo y dedicación exclusiva, adicionalmente se seleccionaron docentes pertenecientes a los diferentes programas nacionales de formación (PNF en Administración, PNF en Informática, PNF en Turismo). Siendo una cantidad de 520 informantes claves.

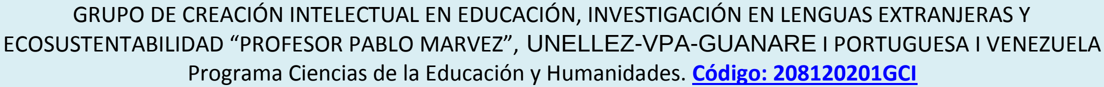

Las premisas y los constructos analíticos sobre resistencia al cambio partieron de diferentes teorías de la resistencia al cambio y procesos de implantación de cambios como los de Lewin, Hining y cambio planeado de Lippitt, Watson, Westle, y sus características y beneficios.

A través de la teoría fundamentada se enfatizan estrategias que favorece el descubrimiento de teorías, el método de análisis comparativo constante y el muestreo teórico. El primer método permite recoger, codificar y analizar datos en forma simultánea, para generar teoría. Es decir, que estas acciones no se realizan linealmente sino de forma simultánea, y no están en función de verificar teorías, solo se realiza para demostrar que son aceptables.

Posteriormente después de toda la recolección y análisis se procede a realizar la Construcción de la Aproximación Teórica a la Resistencia al Cambio, en los Docentes de los Colegios Universitarios de Venezuela en el Marco de la Transformación Universitaria, Caso Colegio Universitario de Caracas.

Análisis y Presentación de los Hallazgos

GCI00005





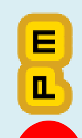







PUBLIC DOMAIN





Para desarrollar el tema concerniente a construcción de teoría citare parafraseando a Imre Lakatos (1978) “no solo es probar que una teoría es falsa, sino tener otra mejor que la que ha sido refutada”.

Partiendo de este hecho se considera que toda teoría puede ser refutada pero desde una base razonable y con respuestas a las preguntas de lo que se busca interpretar para darle una mejor interpretación y así reconocer que se está refutando pero sobre la base de una construcción de esta nueva teoría que se quiere generar.

Toda teoría que se quiere refutar debe contrastarse con la observación deductiva para poder lograr una veracidad de la investigación.

La teoría fundamentada según Strauss (1967) “es un método de investigación donde la teoría emerge de los datos”.

Cuando se va a construir una teoría la observación nos va a permitir reconocer los datos para crear la misma partiendo de sus propios datos, lo que llevara a la comprobación para refutar a través de la experimentación y lograr el objetivo de generación de teoría.

Dentro de todo desorden individual y muy personal existe un método con una serie de logos que a través de la complejidad por lo menos suena coherente para efectuar una epistemología crítica del conocimiento y del saber.









Recordando que hechos no hay, hay que interpretar, pero para interpretar hay que comprender, para comprender hay que observar lo que pasa, para observar hay que conocer lo que hay, y sin el logo y la complejidad no podremos lograr este dicho.

El personal docente involucrado presento los siguientes hallazgos:

Algunos no están de acuerdo con la transformación universitaria porque nunca fueron tomados en cuenta para realizar este proceso y les fue impuesto de manera arbitraria haciéndolos cambiar sus posiciones profesionales y de conocimientos hacia una implementación ideológica los cuales no quieren ser partícipes pero que se ven en la obligación porque si no lo hacen esto haría que quedaran fuera del contexto universitario y por ende de sus respectivas labores y dejarían de percibir el sustento y por lo tanto esa condición socioeconómica que es indispensable para poder subsistir. Además los contenidos programáticos según estos no están acordes con las realidades de un país en vías de desarrollo, el proceso de transformación llego de manera abrupta y nunca fueron capacitados ni informados de este nuevo paradigma lo que conllevo a que los mismos no estuvieran de acuerdo con estas obligaciones y después de tres años es que el estado a través de sus políticas envía a los docentes a realizar una formación a través del plan nacional de formación, pero eso ya fue muy tarde porque la resistencia al cambio ya existía por parte de los docentes quienes no están de acuerdo con esas políticas de formación y mucho menos la forma en que hay que hacer llevar el conocimiento a sus discentes por medio de algo que se llama

sociocritica donde el discente no se preocupa por tener o lograr las competencias y herramientas necesarias para su formación.

Los programas de PNF no fueron discutidos con los docentes ni mucho menos les fue informado de ellos, solo se les impuso y estos debieron de cumplir de forma tal que sin darse cuenta, estaban inmersos en una figura totalmente diferente opuesta a sus verdades y esto influyo en gran parte hacia la resistencia del cambio en la organización .

Igualmente indican que fueron sacados de sus programas tradicionales de TSU de manera abrupta sin consultarlos, les dijeron van al PNF y esta es su materia, algo que nunca les gusto y no estuvieron de acuerdo que se les alejara de una realidad palpable a una que todavía algunos no la entienden y esto ocasionó un rechazo y resistencia total a la nueva transformación porque los enviaron abruptamente sobre algo desconocido y sin preparación ni conocimiento de causa alguna, y cuando vieron los contenidos programáticos se resistieron de inmediato porque estos no estaban acordes a los objetivos que ellos estaban acostumbrados.

La Misión Alma Mater que es donde nace este programa de PNF no fue notificada a los docentes ni siquiera se les brindo una inducción para que estos la conocieran y tuvieran idea de lo que venía a través de la transformación universitaria.

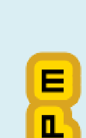
Se observo las características siguientes en los docentes: Están desmotivados totalmente al cumplir sus labores docentes. No cumplen con sus horarios












establecidos. Sus estrategias para el aprendizaje enseñanza las han convertido en momentos de compartir alegremente con los discentes. Los objetivos fijados por el programa no son cumplidos. Los contenidos programáticos estos los adaptan a sus visiones particulares y no los enfocan sobre lo indicado en la máxima felicidad social. Están totalmente ajenos a la transformación universitaria. Ya no les preocupa si el discente comprendió o no comprendió. Solo dan su clase y de inmediato se retiran sin compartir ideas secundarias u otras. No participan en los cambios estructurales dentro de la universidad.

Aproximación Teórica

Construcción de la Aproximación Teórica a la Resistencia al Cambio, en los Docentes de los Colegios Universitarios de Venezuela en el Marco de la Transformación Universitaria, partiendo del Colegio Universitario de Caracas como Referente de la investigación.

En este proceso de teorización se utilizaron todos los medios disponibles al alcance del investigador, para lograr la síntesis final de la investigación. Concretamente se integró en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación, mejorando con los aportes de los autores reseñados en el Territorio de Conceptos y Teorías luego de su contrastación.

Como se expuso anteriormente en el Método, se utilizaron ideas de fenomenología, de la hermenéutica, la etnografía y a través del Método Comparativo Constante, para construir esta teoría metodológica sobre este fenómeno humano, no quiere decir que sea una amalgama, o un simple






eclecticismo, sino una unificación e integración de esas partes y, además un esfuerzo para adecuarlas y atender los requerimientos especiales de las ciencias humanas.

La transición de los datos a la teoría requiere imaginación creadora. Popper (1963) observa que las teorías son el "resultado de una intuición casi poética" (p. 192).

La construcción de teorías, no se consiguen manipulando datos, con la ayuda de computadoras o sin ella, sino inventando una esquematización ideal del objeto de la teoría y complicándola luego en forma gradual, introduciendo más conceptos teóricos y relaciones más complejas entre ellos, como lo exija y permita nuestra imaginación, pero con la ayuda y el control de la razón y de la experiencia (Bunge, 1975, o.497).

La transformación universitaria debió prever el cómo iban a suceder las cosas en el devenir del tiempo, y así establecer una metodología aplicada donde primeramente se les informara a los docentes que se iba a realizar dicha transformación.

Posteriormente acudir a los colegios e institutos universitarios y tomar en cuenta a todo el personal docente sobre estos nuevos paradigmas para que participaran y se integraran en la transformación.

Notificar y explicar que o cuáles son los objetivos del Plan de la Nación, la Misión Alma Mater y los programas de PNF.

Integrar a los docentes a la construcción de estas nuevas mallas curriculares y tomar como objetivas sus observaciones.

Haber preparado a los docentes de las carreras tradicionales TSU para enfrentar esta transformación universitaria sin resistencia al cambio y no hacerlo de forma abrupta sin el consentimiento previo de los mismos.

De acuerdo a Strauss (1967) "Teoría Fundamentada, es un método de investigación donde la teoría emerge de los datos". La teoría fundamentada se está llevando a cabo en esta investigación de acuerdo a todos los datos e informaciones recogidas por las técnicas e instrumentos aplicados. Los cuales indican en su mayor porcentaje que la resistencia al cambio está presente en el Colegio Universitario de Caracas en el Marco de la Transformación Universitaria y que por razones ajenas a los docentes no se le ha querido aceptar, esto motivado a las estrategias esgrimidas por el Ministerio del poder popular para la Educación Universitaria que no supo aplicarlas y así evitar esta resistencia.

Lakatos (1978) "no solo es probar que una teoría es falsa, sino tener otra mejor que la que ha sido refutada" tomando este punto de partida lakatos está en lo cierto sobre la teoría que aplico el Ministerio del PP para la Educación Universitaria (MPPEU), ya que su aplicación fue totalmente errónea y falta de estrategias para evitar la resistencia al cambio por los docentes en el marco de la transformación universitaria.

Para lo cual el MPPEU debió adentrarse en los Colegios Universitarios y conocer sus propias realidades y luego en colaboración y anuencia de los



docentes empezar esa transformación que de esta forma hubiera eliminado en un alto porcentaje la resistencia al cambio y no se hubiera visto esa transformación abrupta y obligada de los programas tradicionales de TSU a los PNF ya que se habría hecho de forma escalonada y por medio de estrategias viables hacia los objetivos buscados.

Así todo el personal desde sus inicios sabría lo que es el plan de la Nación, la Misión Alma Mater y por último los Programas Nacionales de Formación, a su vez el Plan Nacional de Formación debió integrarse mucho antes de la transformación universitaria y esto hubiera dado un resultado positivo y la Resistencia al Cambio reducido a su mínima expresión y no estaría pasando lo que ahora se ve con un 90% de resistencia al cambio.

Para Lakatos (1978) “La falsación consiste en un triple enfrentamiento entre dos teorías rivales y la experiencia”. Actualmente en el Colegio Universitario de Caracas en el Marco de la Transformación Universitaria se da una falsación de acuerdo a Lakatos motivado a que la teoría de los programas tradicionales TSU, se enfrenta con la teoría de los PNF, lo que implica una resistencia por parte de los docentes hacia este nuevo paradigma y la experiencia de estos no los dejan encausar este nuevo proceso de transformación universitaria, donde habrá que aplicar estrategias emanadas del MPPEU para que todos los docentes acaben con esta resistencia y logren unificar criterios en base a su experiencia pero partiendo de la unificación de las dos teorías que conlleve al logro de los objetivos organizacionales y planteados en el Plan de la Nación.









La Resistencia al Cambio se presenta cuando sistemas crean rechazo, generando un ambiente laboral inestable, debido en algunos casos al desconocimiento de cómo funciona el paradigma incorporado. Así es como ocurre la Resistencia al Cambio en el Marco de la Transformación Universitaria en el Colegio Universitario de Caracas, motivado que el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria propicio un rechazo inmediato por parte de los docentes al imponer un sistema para el cual los docentes no estaban preparados, lo que genero ese rechazo inminente ya que estos desconocían o desconocen cómo funciona este nuevo paradigma impuesto y desprendiéndolos de sus labores en carreras tradicionales de TSU y enviándolos de insofacto a los programas de PNF sin consentimiento alguno.

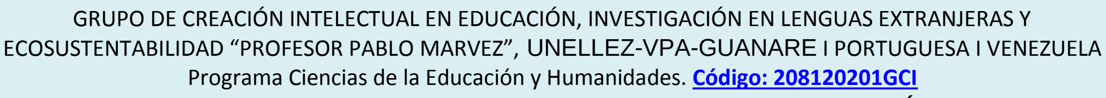
Los docentes en ningún momento plantean temer a esa nueva estructura paradigmática, solo que nunca se tomó en cuenta su participación para estas nuevas estrategias que ellos ven un poco fueras de contexto para la realidad actual lo cual debe de solucionarse de inmediato, aplicando estrategias y herramientas metodológicas que coadyuven a que este personal que se está resistiendo se incorpore a los procesos que se están llevando a cabo por medio de la transformación universitaria.

Esta resistencia al cambio ha generado diversos comportamientos que se pueden mejorar con la implementación de nuevas estrategias de convicción y no por coacción. Tales como mejorar los mecanismos de defensa de negación de la realidad, aumentar la percepción selectiva, ayudar a que exista confianza en la











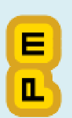












organización, tratar de hacer perder ese recelo a no volver a tener las cosas buenas actuales, propiciar seguridad personal, evitar que esa ansiedad de desconocimiento permanezca en el personal, evitar que exista la dependencia de una cosa para la otra, asegurarse que el miedo a lo desconocido aparezca.

También se podría reducir la resistencia por medio de la información sobre todos los objetivos que se persiguen, persuadir de forma exitosa en los factores de decisión, afrontar diálogos y confrontar percepciones y expresiones de los sentimientos para hacer catarsis sobre los hechos y practicar la participación del personal en todos los procesos.

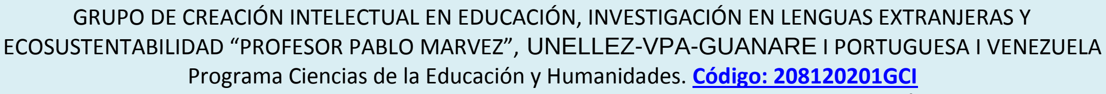
Tratar los casos de resistencia de manera individual ya que cada persona tiene sus propias percepciones y necesidades por lo cual individualmente se puede hacer más lógico el proceso de reinserción al programa y sacar a cada docente de esa resistencia.

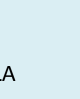
De acuerdo al Método de Lewin el éxito requiere de tres etapas y hace que la resistencia al cambio se reduzca a la mínima expresión: descongelación, movimiento o cambio y recongelación.

Sobre el Método de Hining, nunca se realizó un diagnóstico para conocer la realidad existente y así poder notar si existiría alguna resistencia sobre esta transformación, de allí asignar las responsabilidades al personal docente sobre estos nuevos paradigmas, para que se sintieran integrados al proceso y posteriormente desarrollar estrategias para poner en marcha la transformación y de allí solo quedaría la supervisión pero no se encontraría resistencia alguna.











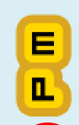






PUBLIC DOMAIN

Posteriormente el Método del Cambio Planeado de Lippitt, Watson y Westley, solo amplia los pasos de Lewin ya descritos anteriormente, incluyendo un agente de cambio que coadyuve a los objetivos, y al final se debe poner fin a la relación entre el agente de cambio y el cliente. Lo cual es preciso en este proceso de transformación universitaria, ya que una vez culminada la implementación de este cambio los agentes de cambio involucrados deben ser sacados de inmediato para que el proceso fluya formalmente y así la resistencia al cambio se pudo haber evitado.





El Liderazgo es fundamental en el Método de Hining y así debió de aplicarse en el marco de la transformación universitaria ya que los niveles de liderazgo quedaron al margen de la misma, porque se ejerció un liderazgo autoritario imponiendo un proceso de manera obligada y abrupta a todo el personal docente lo que genero percepciones negativas a todo el personal y los llevo a una resistencia a tal cambio, que se pudo evitar con una perfecta sincronización entre los líderes y los ejecutantes del proceso junto con el personal involucrado del Colegio Universitario de Caracas.

También se debió aplicar un cambio planificado a través de estrategias que llevaran a la no resistencia al cambio, ya que este esfuerzo deliberado para cambiar una situación resulto insatisfactoria para el personal docente, mediante acciones que no fueron la mejor elección y coordinación de los actores de este proceso. En definitiva no se aplicaron las estrategias y herramientas acordes a la



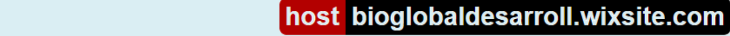
GCI00005











implementación de este nuevo programa en el Marco de la Transformación Universitaria lo que conllevo a un fuerte rechazo y resistencia al cambio.

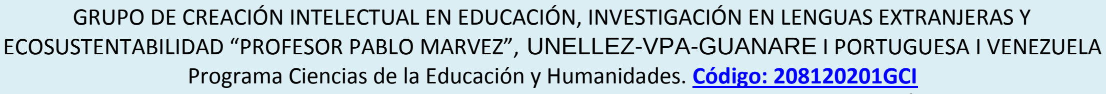
Conclusiones

La Transformación de los Institutos y Colegios Universitario en Venezuela, por medio del Plan de la Nación y acogidos en la Misión Alma Mater se dio en términos autoritarios, ya que es en sí misma la implementación de modelos generales como agentes de cambio, no se tomó en cuenta la diversidad de profesionales involucrados en el proceso y menos aún, se generó una participación activa, constante y paralela de estos docentes y demás actores afectados por las políticas de Estado. Esto provoca una ruptura de los canales de comunicación entre las instituciones y su personal en general desvaneciendo el sentido mismo de la comunicación y volviéndose una resistencia de cada individuo hacia los cambios que se propicien.

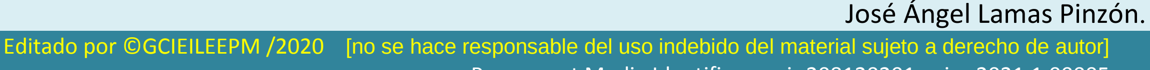
De tal manera que se generan a su vez relaciones sociales y de producción conflictivas entre el docente y la organización, manifiestas en el caso de los docentes del Colegio Universitario de Caracas en procesos y procedimientos de resistencia tanto abierta como oculta. Ello se evidencia a través de la tensión existente entre los docentes y este nuevo programa de formación profesional (PNF) al momento de incursionar en la implementación de acciones de carácter obligatoria sin ningún motivo aparente de cambio. La resistencia pone entonces de manifiesto momentos de tensión entre los docentes y en Colegio Universitario de Caracas, al decir que dicha situación es de carácter permanente e irrevocable.

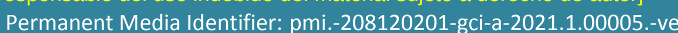










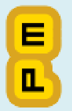








Al establecerse un modelo autoritario y general a nivel de Estado para la transformación universitaria se ignora una diversidad de particularidades que poseen los docentes que hubiesen sido de gran aporte a esta transformación, esto conlleva a la ineficiencia en la transformación y a una resistencia en alto grado, esto hace visible en el aislamiento en que se encuentran los docentes universitarios con respecto a las políticas de estado.



A pesar que el estado trato de enmendar esta situación para evitar la resistencia, convocando a un plan permanente de formación a los docentes (tres años después), cuando este llego ya era muy tarde porque la resistencia a esa transformación universitaria ya estaba latente y llevándose a cabo por más de un 90% de los docentes quienes no están de acuerdo con estas atribuciones iniciados por el estado y sin el consentimiento y colaboración de estos para una mejor calidad en la educación universitaria venezolana.

Existiendo tantos modelos y métodos como los de Lewin, hinings, Lippitt, Watson, Westley para evitar la resistencia al cambio no se concibe que el estado que tiene todas las herramientas y recursos posibles no haya podido ver esta situación y hacer de la transformación universitaria un lugar de discusión y espacios para el aprendizaje sin tener que atropellar a sus actores directos como los son los docentes y obligarlos sin ningún plan de acción a entrar en este proceso de nuevos paradigmas, propiciando el mismo esta resistencia













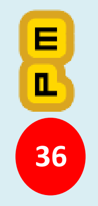






pronunciada y marcada con un 90% de docentes en contra de lo que se está haciendo bajo las directrices de un programa general de la nación.

Referencias



Arias, (2006). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica.* (5a. ed.). Caracas: Epistemo.

Argyris S (1979) Eficiencia en la dirección creciente, Nueva York. Intersiencie. (Traducido al español).

Bunge M (1975) *La investigación Científica.* Ariel, Buenos Aires

Burke, W. (1984). Organización Development. México: Editorial Addison Wesley Iberoamericana

Davis, K. (1983). *El Comportamiento Humano en el Trabajo.* U.S.A.: Mc Graw-Hill.

De la Cuesta, b. (1998), Taller de investigación cualitativa. en: memorias del seminario taller de investigación cualitativa, Universidad de Caldas, facultad de ciencias para la salud, programa de enfermería.

Gaceta Oficial Extraordinaria Nº 6.147 (2014), Decreto 1-424, Ley Orgánica de la Administración Pública. Caracas, Venezuela.

Gaceta Oficial Nº 39.148 (2009), Decreto 6.650, Creación de la Misión Alma Mater. Caracas, Venezuela.



















Gaceta Oficial 38.930 (2008), Resolución 2.963, Creación de los Programas Nacionales de Formación (PNF), Caracas Venezuela.

Glaser, b y Struss, a. (1967) El desarrollo de la teoría fundada. Chicago, Illinois: Aldine.

Goetz J y Le Compte M (1982) *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa.* Morata, Madrid

Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación*. Paidotribo

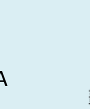
Hinings, R. (1993). Understanding strategic organizational change: the contribution of archetypes. Academy of Management Journal.

Hodgetts, R y Altman, S. (1994). *Comportamiento en las organizaciones.* México: Mc Graw-Hill.

Johns, G. (1992). *Organization Behavior: Understanding life at work (3rd ed.).* New York: HarperCollins.

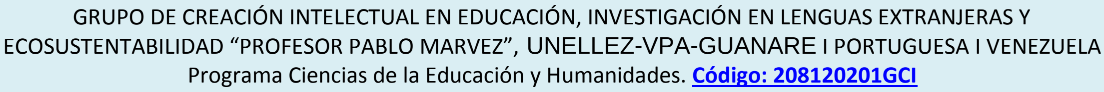
Lakatos, Imre (1978), La metodología de los programas de investigación científica, Alianza Editorial.

Lewin K. (1951). Field theory in social science.



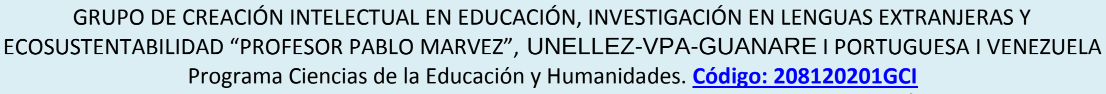
GCI00005






















Marx C (1977*) El capital. Critica de la economía política*. Fondo de cultura económica, Bogotá

Martínez M (2009) *Ciencia y arte en la metodología cualitativa.* México: Editorial Trillas.

Morales M (2012) *Presentación lippit, watson, westley mckinsey* , En: slideshare. Recuperado de: https://es.slideshare.net/miguelam7/presentacin-lippit-watson-westley-mckinsey [consultado, mayo 2012].

Murcia, N. y Jaramillo, L. (2000). Tendencias cualitativas de investigación en ciencias sociales. una posibilidad para realizar estudios sociales en educación física. [revista digital – Buenos Aires – año 5 – n° 25 -] Recuperado de: http://www.efdeportes.com/efd25b/cualit1.htm [consultado, mayo 2012].

Plan de Desarrollo Nacional Simón Bolívar 2007-2013, Caracas Venezuela.

Popper, Karl Raimund (1963), La lógica de la investigación científica, Círculo de Lectores.

Ricoeur P (2002) Le conflict des interpretatións, Seuil, Paris.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. (5a. ed.). México: Editorial Prentice Hall.

Sandoval, C. (1997) Investigación cualitativa, módulo 4, programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Universidad de Antioquía. Medellín



















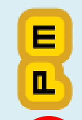

Strauss A (1967) Descubriendo nuevas teorías de teorías previas en naturaleza humana y comportamiento colectivo. Ensayos en honor a helbert blumer, Nueva Jersey: Prentice-Hall.

Stewart, J. (1992). *Gerencia para el cambio.* Colombia: Fondo Editorial LEGIS.

Ugas G. (2005). *Epistemología de la educación y pedagogía.* Ediciones del taller permanente de estudios epistemológicos. Venezuela.

Valles, M. (1997). Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: síntesis s.a.

Velazco, H. y Díaz, A. (1999) La lógica de la investigación etnográfica, un modelo de trabajo para etnógrafos de la escuela. 2ª.ed. Madrid.







GRUPO DE CREACIÓN INTELECTUAL EN EDUCACIÓN, INVESTIGACIÓN EN LENGUAS EXTRANJERAS Y ECOSUSTENTABILIDAD “PROFESOR PABLO MARVEZ”, UNELLEZ-VPA-GUANARE I PORTUGUESA I VENEZUELA
Programa Ciencias de la Educación y Humanidades. Código: 208120201GCI

José Ángel Lamas Pinzón.

Permanent Media Identifier: pmi.-208120201-gci-a-2021.1.00005.-ve

